



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CECÍLIA LOURENÇO DE OLIVEIRA MACEDO

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Brasília – DF

2015

**CECÍLIA LOURENÇO DE OLIVEIRA MACEDO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Projeto de monografia apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira.

Brasília – DF

2015

**CECÍLIA LOURENÇO DE OLIVEIRA MACEDO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Projeto de monografia apresentado à  
Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Doutor, Marcus Vinicius Soares Siqueira,  
Professor-Orientador

Mestre, Débora Dorneles Barem,  
Professora-Examinadora

Doutora, Tatiane Paschoal  
Professora-Examinadora

Brasília, 25 de novembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira por toda a paciência e por propor um novo caminho ao estudo, possibilitando assim que meu objetivo fosse alcançado.

A todos os meus amigos e familiares que me ajudaram nesse estudo; em especial Érica Pessoa e Lilah Fialho, que me auxiliaram desde o início.

“Eu posso me focar no que eu estou aqui para fazer, que é cuidar do bem público da melhor maneira possível, da forma mais eficaz e efetiva (Entrevistado 2)”.

## RESUMO

A “Qualidade de Vida no Trabalho” é um tema que vem atraindo a atenção dos gestores por estar associada à produtividade dos funcionários. Esta pesquisa foi realizada em um órgão público federal, com o objetivo de analisar a visão que os funcionários possuem a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O estudo se justifica do ponto de vista acadêmico, por contribuir para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Do ponto de vista da instituição, justifica-se por mostrar subsídios iniciais para um novo programa de QVT, com base no ponto de vista dos trabalhadores. A fundamentação teórica se baseou no mundo do trabalho na contemporaneidade, nos modelos de QVT e nas vertentes de qualidade de vida no trabalho. A coleta de dados se realizou por meio de uma análise de conteúdo e por uma pesquisa qualitativa que tinha a finalidade de alcançar os objetivos específicos: observar se existe, na organização, percepção de bem estar no trabalho; analisar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização pesquisada; descrever os aspectos positivos e negativos que caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes com base na percepção dos mesmos. Inicialmente, foi feita uma análise do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, já implementado na organização, e após isso foi feita uma entrevista com os funcionários da instituição. A pesquisa foi realizada com oito servidores, sendo seis deles da Secretaria de Gestão de Pessoas, e os dois restantes, Coordenadores que viabilizaram o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Concluiu-se que os Programas possuem características mais assistencialistas; não há uma comunicação clara entre o que o serviço de Qualidade de Vida oferta e o que os servidores demandam; e, por último, a maior parte das queixas dos servidores é oriunda das condições de trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Análise de conteúdo. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Assistencialista. Preventivo.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

L.E.R.: Lesão por Esforço Repetitivo

PPA: Programa de Preparação para a Aposentadoria

PAF: Programa de Acompanhamento Funcional

PROGRAD: Programa de Atenção ao uso de Álcool e Drogas

SAMS: Secretaria de Assistência Médica e Social

SEQVR: Serviço de Qualidade de Vida e Reabilitação Funcional

SQVT: Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho

SIS: Sistema Integrado de Saúde

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	O mundo do trabalho na contemporaneidade .....	10
2.2	Qualidade de vida nas organizações .....	12
2.2.1	Modelos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.....	14
2.2.2	Vertentes da Qualidade de Vida no Trabalho.....	17
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	20
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	20
3.2	Caracterização da organização .....	21
3.3	Participantes do estudo.....	22
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	24
4.1	O programa de Qualidade de Vida da organização .....	25
4.2	A visão do servidor quanto à QVT na organização .....	29
4.3	O Programa de QVT a partir da perspectiva gerencial .....	36
4.4	A visão do servidor a partir das análises assistencialista e preventiva .....	39
5	Considerações finais .....	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	ANEXO A – Roteiro de entrevista – Qualidade de Vida no Trabalho.....	50



## 1 INTRODUÇÃO

O fator humano é considerado o bem mais precioso da organização (LIMONGI, 2004). Por meio disso, tornou-se cada vez mais frequente estudar formas de aperfeiçoá-lo no ambiente de trabalho. Uma das formas está associada a condições básicas como segurança e saúde que passaram a ser cada vez mais valorizadas pelos funcionários (LIMONGI, 2004).

Partindo desse princípio, inicia-se em 1960 a discussão do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que, segundo Antloga *et al* (2012), constitui uma associação direta entre a realização pessoal e profissional do colaborador e a gestão humanizada no ambiente de trabalho.

A partir dessa compreensão do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, os empresários e gestores passaram refletir sobre uma “nova forma de administrar o bem estar” dos trabalhadores (LIMONGI, p. 33, 2004). Os gestores começaram a enxergar que a melhoria na Qualidade de Vida impactava na excelência e na produtividade dos indivíduos (LIMONGI, 2004).

Em decorrência dessa relação, nos últimos anos houve um crescimento na implementação de programas relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), visto que, segundo Fernandes e Gutierrez (1988), esses programas podem oferecer uma elevação no nível de satisfação do empregado e também na produtividade empresarial.

Como consequência, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho passaram a gerar uma força de trabalho mais saudável, a diminuir o absenteísmo e a rotatividade dentro da empresa, a gerar um menor número de acidentes, uma diminuição nos custos relacionados à saúde assistencial e, por último, um melhor ambiente de trabalho (Silva e De Marchi, 1997, *apud* Vasconcelos, 2001).

A partir da aplicação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho, surgem na literatura duas frentes referentes a essa aplicação: a primeira frente de caráter assistencialista (hegemônica) e a segunda frente de caráter preventivo (contra hegemônica). A primeira frente possui como variável de ajuste o indivíduo; já a segunda possui como variáveis de ajuste as tarefas e o contexto de trabalho (FERREIRA, 2012).

Entretanto, o que se observa na literatura é que, independente da frente que a empresa prioriza, deverá existir o envolvimento com a alta administração, o comprometimento de todos e uma mudança na cultura da empresa (HAAK, 2000). Além do envolvimento da alta administração, é necessário que os funcionários participem ativamente dos programas de qualidade de vida e que se sintam parte da definição dos mesmos.

Em virtude dos pontos levantados, o presente estudo pretende analisar a visão que os funcionários de uma organização Pública Federal possuem a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho. O que se pretende investigar nesse trabalho é “até que ponto a organização Pública Federal em questão possui um programa de QVT que atende as necessidades de seus servidores?”.

No contexto atual, o trabalho ocupa lugar de destaque na vida das pessoas e passou a ser o centro da vida dos indivíduos, de forma que se permanece nele, muitas vezes, mais que 12 horas diárias (GAULEJAC, 2006). Ou seja, uma grande parte de nossa vida é passada dentro de uma organização, (RODRIGUES, 1995) o que torna de extrema relevância a discussão sobre qualidade de vida que há no ambiente de trabalho.

Como base para a discussão, será levado em consideração a importância que se tem dado – ou que deveria se dar – para os programas de QVT. Para isso, será analisada a visão dos servidores a respeito do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, o próprio Programa ofertado e como esses programas se relacionam com as frentes abordadas pela literatura: hegemônica e contra hegemônica.

No intuito de responder ao problema inicial, foi criado um objetivo geral, que é analisar a visão que os funcionários da organização Pública Federal possuem a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho. Para esse fim, foram criados os seguintes objetivos específicos:

- Observar se existe, na organização, percepção de bem estar no trabalho;
- Analisar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização pesquisada;
- Descrever os aspectos positivos e negativos que caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes com base na percepção dos mesmos.

A organização poderá, com esse estudo, verificar se as ações de Qualidade de Vida no Trabalho devem estar alinhadas às concepções do funcionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso, ele deve participar ativamente da construção dos programas, a fim de aumentar a sua satisfação com o ambiente em que trabalha.

O estudo visa também questionar os funcionários a respeito do seu bem estar no trabalho e qual o seu papel e o papel da organização na definição de bem estar. Visa, ainda, mostrar a relação entre satisfação e produtividade.

Para a literatura, os estudos no setor público relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho são escassos, por isso trata-se de uma questão incipiente (Ferreira, 2006). Em virtude disso, o estudo espera contribuir para outros estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho juntamente com a análise do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na organização em questão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fim de conferir um maior entendimento ao tema abordado, este capítulo se encontra dividido em dois temas para o embasamento teórico da pesquisa: “O mundo do trabalho na contemporaneidade” e “Qualidade de Vida no Trabalho”.

### **2.1 O mundo do trabalho na contemporaneidade**

As empresas ocupam lugar de destaque na sociedade atual, influenciando os governos, a economia e a vida social (SIQUEIRA, 2006). Para se manter no local de destaque, as empresas passaram a se adaptar cada vez mais às exigências do mercado. Com isso, as constantes transformações, a utilização de novas tecnologias e a informatização tornaram-se cada vez mais frequentes dentro do ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2004).

Em contrapartida a esse contexto, tornou-se evidente a carência de iniciativas que visavam garantir a integridade dos empregados, assim como buscar a

melhoria das condições de trabalho e a preservação da saúde física, psicológica e social dentro da organização (COUTINHO; LIMONGI; MAXIMIANO, 2010).

Por isso, mesmo apresentando uma condição precária de trabalho aos seus funcionários, a empresa ainda deseja se manter como líder do mercado e, para isso, ela terá como missão motivar e manter o seu recurso mais valioso: o recurso humano. Isso ocorre porque, na era da informação, o seu patrimônio será medido pela sua capacidade de atrair e reter o seu contingente intelectual, ou seja, as pessoas (MATTAR & FERRAZ, 2004). Por essa razão, as empresas passaram a exigir o desenvolvimento contínuo de competências (ALVES; FERREIRA; TOSTES, 2009), em que o excesso de trabalho será visto como natural (SANTOS, 2009). A organização almeja que os funcionários da empresa assumam um compromisso ainda maior com a companhia e que estejam cada vez mais envolvidos com ela.

A partir da dedicação e do comprometimento do funcionário, o colaborador busca, então, o reconhecimento. Para isso, ele se deixa levar por longas jornadas de trabalho com o objetivo de ser reconhecido e aplaudido constantemente pelas pessoas com quem trabalha (FREITAS, 2000). Obterão reconhecimento aqueles funcionários que vestirem a camisa da empresa, aqueles que são felizes trabalhando 12 horas por dia (SANTOS, 2009).

Como consequência, gera-se um ambiente organizacional em que cada vez mais pessoas estão doentes, tanto fisicamente quanto emocionalmente (SIQUEIRA, 2006). A raiz de várias doenças passa a ser reflexo dos maus hábitos de estilo de vida (LIMONGI, 2004).

As experiências negativas vivenciadas pelo trabalhador dão origem ao estresse ocupacional e ao esgotamento profissional. O estresse ocupacional tem como preocupação a compreensão da relação entre estímulos do ambiente de trabalho e respostas não saudáveis geradas aos trabalhadores (BEEHR, 1998). O esgotamento profissional, por sua vez, é considerado uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crônica no trabalho, experiência que gera atitudes e sentimentos negativos no relacionamento do indivíduo com o seu trabalho (MASLACH & JACKSON, 1986; TAMAYO & TRÓCCOLI, 2002).

As pressões, as conciliações entre as diversas frentes da vida, como trabalho e família, o *stress*, os hábitos alimentares, os cuidados físicos, o estilo de vida; tudo isso gera atitudes por parte da empresa para melhorar o bem estar no trabalho (LIMONGI, 2004). Isso ocorre porque essas variáveis impactam

negativamente o desempenho dos funcionários e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde e com o aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho (JEX, 1998).

Alves, Ferreira e Tostes (2009) destacam, ainda, a importância dada por Limongi ao equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, ao papel social das organizações e a seriedade de se conciliar produtividade com QVT.

Surgem dentro do contexto organizacional demandas por ações e programas voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho (ANTLOGA *et al*, 2012), visando o bem estar atrelado à satisfação do funcionário. Entender as dimensões do bem estar e as exigências atuais é o que pretendem os programas de Qualidade de Vida no Trabalho que “expressam um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania” (NETO, 1999, p. 32).

Walton *apud* Limongi (2001, p. 6) dessa forma, conceitua QVT como valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Por outro lado, o que se observa nas empresas é uma oposição entre as necessidades econômicas da empresa e as necessidades sociais dos funcionários (GAULEJAC, 2007).

## **2.2 Qualidade de vida nas organizações**

Em meados de 1960, os dirigentes das organizações surgem com uma preocupação relacionada à satisfação e ao bem estar do trabalhador (RODRIGUES, 1994), visto que, nesse período, surgiram os primeiros estudos em que se percebeu que era possível unir essas duas variáveis (RODRIGUES, 1995).

A partir disso, os gerentes passaram a buscar formas de “como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego” (NADLER & LAWLER, 1983, p. 21). Nesse contexto, as organizações passaram a desenvolver programas, ações de promoção do bem estar e redução do mal-estar que estavam ligados diretamente com a satisfação do trabalhador e com a melhoria do ambiente coletivo (ANTLOGA *et al*, 2012). Surgiram então os primeiros conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, moldando-se através dos anseios individuais e da

capacidade de dar respostas às suas respectivas necessidades, levando em consideração os objetivos, os valores e os princípios éticos de cada funcionário (GOMES, 1996).

Segundo Albuquerque e Limongi (1998, p. 43), Qualidade de Vida no Trabalho foi definida como um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho”. Para Antloga *et al* (2012), QVT tornou-se “a percepção de bem estar pessoal no trabalho” de modo que se pensasse a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações, (NADLER & LAWER, 1996). Como resultado, a QVT passou a ser composta por um conjunto de políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas (ANTLOGA *et al*, 2012).

Já Paschoal e Tamayo (2008) conceituam o bem estar no trabalho como a prevalência de emoções positivas e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.

Na literatura, França (1997, p. 80) traz um conceito mais gerencial, abordando que “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”, visando “a mudança [...] humana nas organizações de modo consciente e qualificado (ANTLOGA *et al*, 2012, p. 39)”.

No quadro 1, observam-se os principais conceitos abordados no presente estudo sobre a definição de Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 1 - Conceitos Qualidade de Vida no Trabalho

AUTORES	CONCEITO DE QVT
1. Rodrigues (1994)	- Um conceito voltado para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.
2. Albuquerque e Limongi (1998)	- Um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho. - Visa propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho.
3. Antloga <i>et al</i> (2012)	- A percepção de bem estar pessoal no trabalho.
4. Nadler e Lawer, citado por Fernandes (1996)	- A maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.
5. Paschoal e Tamayo (2008)	- A prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo - Como resultado, desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.
6. França (1997)	- Conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho.

### 2.2.1 Modelos sobre Qualidade de Vida no Trabalho

A seguir serão expostos autores e seus respectivos modelos sobre fatores e indicadores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho.

Walton (1973) acredita que por meio de oito categorias é possível analisar os fatores que são intervenientes na Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 1995): compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde do trabalho; oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana; oportunidade futura para o crescimento contínuo e segurança; integração social na organização de trabalho; constitucionalismo na organização do trabalho; trabalho e o espaço total da vida; e a relevância social. Por meio desses oito critérios, é possível descrever certos valores ambientais e humanos que atualmente são negligenciados pela sociedade em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973).

No quadro 2 são indicadas essas categorias e também suas respectivas dimensões.

Quadro 2 - Categorias conceituais de QVT

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições do trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidade múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton *apud* Fernandes (1996. p. 48).

Nadler & Lawler (1983, p. 27-28) elencaram seis fatores para os projetos de QVT: “Percepção da necessidade; O foco do problema que é destacado na organização; Estrutura para identificação e solução do problema, teoria/modelo de projetos de treinamento e participantes; Compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; Sistemas múltiplos afetados; e Envolvimento amplo da organização”.



Os autores Huse e Cummings se aproximam da definição de Walton em que a operacionalização do QVT é feita “através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador; o projeto do cargo; inovação no sistema de recompensa e a melhoria no ambiente de trabalho” (RODRIGUES, 1995, p. 91). Para os autores Huse e Cummings, “a motivação e a capacidade do trabalhador são pré-requisitos para uma maior produtividade” (RODRIGUES, 1995, p. 92). Já o autor William Westley traz uma análise diferente, mostrando que problemas relacionados ao político, ao econômico, ao psicológico e ao sociológico, bem como os métodos para resolvê-los, dificultam a QVT (Rodrigues, 1995).

Já os autores Davis e Werther (1983) enxergam a QVT afetada por muitos fatores, além dos mostrados por William Westley. São eles: supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo. Entretanto, é a natureza do cargo que estará mais relacionada ao trabalhador. Em contraposição a estes autores, Rodrigues (1995) mostra que a insatisfação do empregado não será resolvida com a reformulação de cargos. Fernandes (1996) já mostra um conceito mais colaborativo em que, por meio da tecnologia, será possível ter soluções mais adequadas para a reformulação dos cargos e, como consequência, torná-los mais produtivos e mais satisfatórios para os executores.

Assim como William Westley, Davis e Werther acreditam que algumas barreiras irão surgir e impedir a implantação da QVT; entretanto, estas “barreiras são compostas pelos próprios empregados, dirigentes ou sindicatos” (RODRIGUES, 1995, p. 90).

Semelhante aos autores anteriores, Fernandes e Gutierrez (1998) expõem que a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho.

Por mais que cada autor traga uma abordagem diferente da aplicação da Qualidade de Vida no Trabalho e também fatores diferentes que irão interferir na sua implementação, os resultados dessas ações no contexto organizacional serão visualizados de forma semelhante como alterações relacionadas ao absenteísmo, ao assédio moral e sexual e aumento na pluralidade de ideias, na compreensão e no sentido do trabalho. Os resultados da implementação dos programas podem interferir positivamente no clima organizacional e na redução do distresse (ANTLOGA *et al*, 2012).

## 2.2.2 Vertentes da Qualidade de Vida no Trabalho

Observou-se que existe uma necessidade de um trabalho saudável, alimentada por fatores motivacionais e, também, qualificada para um ambiente de extrema competitividade. Ademais, há a necessidade de uma capacidade da empresa em responder à demanda de seus funcionários com relação às melhorias na qualidade de vida (SILVA & MARCHI, 1997). A partir disso, a organização pode ter como programas de qualidade de vida duas ações, uma de caráter hegemônica, a assistencialista, e uma contra hegemônica, de caráter preventivo (FERREIRA, 2011).

A hegemônica, de caráter assistencialista, é a mais predominante e a mais usual nas organizações (FERREIRA, 2011). A concepção assistencialista caracteriza-se pela ênfase na produtividade, na natureza compensatória e na responsabilização do trabalhador pela sua QVT. Ela fornece um “cardápio” de atividades do tipo antiestresse aos seus participantes e configura-se como uma estratégia de sedução voltada para garantir a produtividade dos trabalhadores. Suas práticas, de forma geral, têm o propósito de demonstrar ao trabalhador o quanto a empresa se preocupa com o seu bem estar e com isso obter o envolvimento dele com o trabalho de forma mais intensa (FERREIRA, 2011). Na ótica hegemônica observa-se que o trabalhador é a variável ajustável e não o contexto produtivo (FERREIRA, 2011). Nela evidencia-se a dificuldade de se conseguir, por parte dos trabalhadores, uma adesão duradoura aos programas (ANTLOGA e LIMA, 2007; FERREIRA, 2006).

Já a ação contra hegemônica possui um caráter preventivo e, diferente da ótica hegemônica, é o contexto de trabalho que sofre alterações. Nessa ótica, o ponto de vista dos funcionários será a referência para a composição de programas e políticas de QVT (FERREIRA, 2011).

Sob a ótica das organizações, ela é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos sujeitos, ela se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2012, p. 108).

O foco da abordagem está em remover os problemas geradores de mal-estar no trabalho dos contextos de produção, atuando em três dimensões interdependentes: condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho (FERREIRA, 2009).

Segundo Ferreira (2012), os fios que tecem a abordagem preventiva dão origem a uma QVT coletivamente construída. Ela aparece organicamente associada aos seguintes fatores: condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento ao crescimento profissional e ao elo entre trabalho e vida social (FERREIRA, 2012).

No quadro 3 observam-se as distinções básicas entre as abordagens assistencialista (hegemônica) e a preventiva (contra hegemônica).

Quadro 3 - Distinções básicas entre as abordagens assistencialistas (hegemônica) e a preventiva (contra hegemônica)

<b>Foco na QVT assistencialista</b>	<b>Foco na QVT promotora de bem estar no trabalho</b>
1 - O indivíduo é variável de ajuste organizacional. A ênfase é aumentar a sua resistência para enfrentar as fontes de fadiga e do desgaste no trabalho.	As tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes (condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) devem ser adaptadas aos trabalhadores.
2. A QVT é a responsabilidade individual; cada trabalhador tem a obrigação de sozinho alcançá-la e preservá-la.	A QVT é a tarefa de todos, obra coletiva, e fruto de diagnóstico, políticas e programas institucionais.
3. Alavancar positivamente a relação custo-benefício, visando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de produtos e serviços.	Busca o alinhamento entre o bem estar no trabalho, a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Preconiza o ideal de produtividade saudável

Fonte: Adaptado de Ferreira (2012, p. 30).

Através das ações hegemônicas e contra hegemônicas, observa-se que Qualidade de Vida no Trabalho não será determinada apenas por características individuais, e sim pela atuação conjunta de características situacionais e individuais (GUEDES, 2011). Para cada uma das ações hegemônicas e das contra hegemônicas, a empresa adotará uma política diferente.

Warr (2007) define que certas características de trabalho, como ambiente físico, salários e desenvolvimento na carreira, têm impacto no bem estar quando são percebidas negativamente ou em um nível muito baixo. A partir do momento que essas medidas começam a se tornar adequadas, seu impacto no bem estar deixa de ser significativo.

Paschoal et al. (2010) mostra que em organizações públicas a ascensão, promoção, estabilidade e salários já são bem definidos e mudanças na ascensão são estabelecidas a partir do tempo de serviço. Em virtude disso, os seus efeitos no bem estar do trabalhador podem ser minimizados, diferentemente de empresas privadas, em que há um maior contexto de instabilidade e competição entre os trabalhadores (GOSENDO; PASCHOAL; SANT'ANNA, 2012).

Outra característica que influencia nas percepções e nos comportamentos dos funcionários são as atitudes e as ações dos líderes de uma empresa (LAPIERRE, 1989), visto que assumem um papel de grande responsabilidade na organização, (BERGAMINI, 1994).

Variáveis como oportunidades de controle e autonomia (KELLOWAY; GOTTLIEB; BARHAM, 1999), uso de habilidades profissionais (WILSON, DEJOY, VANDENBERG, RICHARDSON, & MCGRATH, 2004), conflito entre trabalho e família (WILLIAMS, SULS, ALLIGER, LEARNER, & WAN, 1991), percepção de ambiguidade no ambiente (POLLARD, 2001), relações sociais e suporte social (TOTTERDELL, WALL, HOLMAN, DIAMOND, & EPITROPAKI, 2004) e percepção de justiça organizacional (WEISS, SUCKOW, & CROPANZANO, 1999) se relacionam com algum indicador de bem-estar.

Para o autor Warr (2007), todos os contextos de trabalho remunerado podem ser descritos a partir de 12 características centrais. São elas: oportunidade de controle pessoal, oportunidade para o uso de habilidades, metas geradas pelo ambiente, variedade do trabalho, clareza do ambiente, contato social, disponibilidade de dinheiro, segurança física, posição social, suporte do supervisor, oportunidades na carreira e equidade. Além de diferenciar um ambiente de trabalho de outro, cada uma dessas características influencia muitos comportamentos organizacionais, a saúde mental e o bem estar do trabalhador (WARR, 2007).

Segundo Albuquerque e Limongi (1998) algumas ações como atividades associativas e esportivas, eventos de turismo e cultura, atendimento à família, processos de seleção e avaliação de desempenho, carreira, remuneração e programas participativos, medidas ergonômicas e de cuidados com a alimentação exercem influência sobre a qualidade de vida dos funcionários. Essas ações geralmente são desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, mas sabe-se que nem sempre as ações de QVT são desenvolvidas somente por este departamento (ALBUQUERQUE; LIMONGI, 1998).

Por fim, existem muitos fatores desencadeadores de ações de QVT (LIMONGI, 2008, p.23). As demandas de qualidade de vida não são aleatórias; elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie. Desta forma, se a organização possui uma cultura que facilita a execução das atividades de trabalho e permite o aprimoramento do trabalho, provavelmente os trabalhadores terão QVT (ANTLOGA *et al*, 2012).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo contribui com uma pesquisa focada em **“analisar a percepção que os funcionários possuem a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho”**. Nos tópicos seguintes serão explicados o tipo de pesquisa, a caracterização da empresa em questão, o tamanho da amostra e como os dados serão coletados e analisados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O delineamento da pesquisa se deu de forma descritiva em que ocorre a exposição de “características de uma determinada população” (VERGARA, 1998, p.45), que no presente estudo se trata de um órgão federal.

A pesquisa foi abordada de forma qualitativa, pois “uma pesquisa qualitativa dedica-se mais a aspectos qualitativos da realidade, ou seja, olha prioritariamente para eles, sem desprezar os aspectos também quantitativos; e vice-versa” (DEMO, 1988). Além disso, a abordagem qualitativa auxilia a entender a “natureza de um fenômeno social”, (RICHARDSON, 2008, p. 79) ou de uma situação “estritamente particular”, (RICHARDSON, 2008, p. 80) que no presente estudo refere-se ao programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

A pesquisa qualitativa “não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas” Richardson (2008, p. 79), e sim “produzir informações aprofundadas e ilustrativas: sejam elas pequenas ou grandes, o que importa é que elas sejam capazes de produzir novas informações” (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

### 3.2 Caracterização da organização

A instituição do presente estudo foi criada na Constituição do Império. Ela possui como competência principal a elaboração, o debate e a aprovação de leis. Ela possui como propósito “Exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo, incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro”.

A longo prazo, a instituição pretende “Ser referência de instituição legislativa reconhecida por sua excelência no exercício de suas funções constitucionais, com a participação da sociedade, caracterizando-se como alicerce da democracia, da federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua excelência no exercício da governança e gestão pública.”

O seu quadro funcional é composto por 6.000 funcionários, sendo que destes, 3.400 ocupam cargo em comissão que são cargos de caráter indicativo. O restante dos funcionários são servidores efetivos, estagiários, terceirizados, jovens aprendizes e pensionistas. O perfil do servidor da instituição é homem, branco, casado, com idade entre 50 a 59 anos e com pós graduação completa.

Por se tratar de uma instituição com uma estrutura muito grande, foi escolhido o setor de Gestão de Pessoas, que possui como atribuição “planejar, supervisionar, coordenar e dirigir as atividades relativas à gestão de pessoas e à administração de pessoal; formular, propor, coordenar e apoiar planos, programas, projetos e ações relacionadas ao planejamento e desenvolvimento de recursos humanos; propor diretrizes ao recrutamento, seleção e dimensionamento da força de trabalho; controlar as funções comissionadas e cargos efetivos e em comissão; formular projetos para o desenvolvimento da carreira do servidor, distribuição e lotação da força de trabalho” (PORTAL INTERNO).

Dentro do setor de Gestão de Pessoas há quinze áreas e foi escolhida a área responsável pela admissão de novos servidores comissionados.

A instituição recebe alguns programas de qualidade de vida e para ela QVT é:

Um preceito de gestão organizacional expresso por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho, que visa à promoção do bem estar coletivo, ao desenvolvimento dos servidores e ao exercício da cidadania na função pública (DOCUMENTO INTERNO, 2014).

### **3.3 Participantes do estudo**

A amostra é composta por dois participantes responsáveis pelo programa de QVT e seis funcionários da Secretária de Gestão de Pessoas, sendo membros efetivos e membros comissionados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa não se procurou caracterizar, na escolha dos entrevistados, qualquer lógica de representatividade, a definição dos sujeitos foi propositada (SALIMON, 2011). Estes foram indicados pelo potencial de relação com o sistema fenômeno/fundamentação teórica (MILES; HUBERMAN, 1994). Abaixo segue o perfil dos entrevistados.

Quadro 4 - Características dos entrevistados

<b>Número do Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Quanto tempo atua na área?</b>
1	Masculino	Solteiro	25 a 29 anos	Superior completo	Secretaria de Gestão de Pessoas	3 anos
2	Masculino	Casado	25 a 29 anos	Superior completo	Secretaria de Gestão de Pessoas	1 ano
3	Masculino	Casado	35 a 39 anos	Fundamental completo	Secretaria de Gestão de Pessoas	2 anos
4	Feminino	Casado	45 a 49 anos	Fundamental completo	Secretaria de Gestão de Pessoas	1 ano
5	Feminino	Viúva	40 a 44 anos	Superior completo	Secretaria de Gestão de Pessoas	1 ano
6	Feminino	Solteira	25 a 29 anos	Superior completo	Secretaria de Gestão de Pessoas	1 ano
7	Masculino	Solteiro	35 a 39 anos	Superior completo e Mestrado	Serviço de Qualidade de Vida	3 anos
8	Feminino	Solteira	30 a 34 anos	Superior completo	Serviço de Qualidade de Vida	3 anos

Fonte: a autora (2015)

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista que foi guiada através de um conjunto de perguntas preestabelecidas.

A entrevista não estruturada ou entrevista em profundidade visa obter do entrevistado os aspectos mais relevantes de determinado problema. A partir da entrevista foi obter “informações do entrevistado, conhecer a sua opinião, suas atividades e suas motivações” (RICHARDSON, 2008, p. 209) que serão utilizadas na análise qualitativa.

Os entrevistados foram informados, no início de cada entrevista, sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, bem como a importância da sua colaboração. Também se explicitou o caráter confidencial das informações prestadas (SALIMON, 2011).



A fim de atingir o objetivo da pesquisa e guiar o entrevistado, será utilizado um roteiro de perguntas abertas, pois não há o interesse em antecipar as respostas e sim “uma maior elaboração das opiniões do entrevistado” (RICHARDSON, 2008, p. 193) de modo que o entrevistado possa responder com uma maior liberdade (RICHARDSON, 2008).

O processo de entrevista contemplou as orientações de Mendes (2007), no sentido de abrir espaço para o estabelecimento de vínculos simbólicos e afetivos. O objetivo era ir além do discurso oficial. Nesse sentido, o uso de um roteiro foi entendido como apoio e não como forma que impedisse a fala livre dos entrevistados.

As conversas foram registradas em meio eletrônico, com posterior anotação de elementos não verbais (SALIMON, 2011).

Em paralelo a análise de dados, foi feita uma análise de conteúdo que, segundo Vergara (1998, p. 14), “refere-se ao estudo de textos e documentos”. Coletou-se um documento interno com a descrição de todos os programas de Qualidade de Vida no Trabalho com objetivo de se obter informação relevante sobre a organização. A partir das entrevistas e da análise de conteúdo será possível inferir conhecimentos relativos à mensagem dita pelo entrevistado (RICHARDSON, 2008).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesse capítulo, serão apresentados os resultados e as discussões das entrevistas, que possuem como objetivo analisar as percepções que os funcionários possuem a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho, bem como verificar a importância que se tem dado ou que deveria se dar para os programas de QVT.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas e, em paralelo, ocorria à análise de conteúdo. Dois entrevistados são pessoas diretamente envolvidas na implantação e manutenção dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e os demais são de uma área de Gestão de Pessoas.

A estruturação consiste em quatro categorias: a visão do servidor perante QVT na organização; o programa de qualidade de vida da organização; o Programa de QVT a partir da perspectiva gerencial; a visão do servidor a partir das análises assistencialista e preventiva.

## 4.1 O programa de Qualidade de Vida da organização

Para a organização em questão, o bem estar e a produtividade são componentes inseparáveis da QVT (DOCUMENTO INTERNO, 2013). Por meio disso, a QVT, para a instituição é um conceito multidisciplinar em que se leva em consideração o ambiente físico, a divisão, o ritmo de trabalho, as características das tarefas e as interações sociais entre os colegas e os demais níveis hierárquicos.

Na Instituição, o serviço de qualidade de vida é responsável por coordenar e criar novos programas que promovam o bem estar do servidor. Os programas podem ser criados pelo próprio Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho (SQVT) ou em parceria com outras áreas.

O serviço de qualidade de vida desenvolve ações na área de saúde, bem-estar e de gestão de pessoas de forma isolada ou em parceria com outros setores (Entrevistado 7).

Um dos programas desenvolvidos em parceria com outro setor é o “Ser Saudável” que é desenvolvido em parceria com o Sistema Integrado de Saúde (SIS). Este sistema é responsável pela coordenação da parte médica e também dos exames periódicos dos servidores.

No caso do programa “ser saudável”, evidente que terá uma conexão muito grande com o pessoal da SIS que cuida da medicina e dos exames médicos periódicos (Entrevistado 8).

Tanto o SIS quanto o SQVT são responsáveis pela saúde do servidor, sendo o SQVT responsável por criar programas a partir do contexto organizacional e, o SIS, prestador de serviços médicos.

Visando uma maior complementação entre as duas áreas, o SQVT solicitou que novos indicadores fossem acrescentados nos exames médicos realizados pelo SIS, a fim de complementar as análises feitas por ambas às áreas e a criação de programas alinhados ao perfil do servidor.

Nós fizemos uma reunião com eles para dar algumas sugestões sobre indicadores que são importantes para o nosso trabalho que gostaríamos que contasse no exame médico periódico (obesidade, perímetro abdominal, se fuma ou não, entre outros...) (Entrevistado 7).

Observa-se pela fala do entrevistado que, a partir de alguns indicadores solicitados nos exames periódicos, a área poderá não só traçar um perfil de cada servidor, mas também acompanhá-lo ao longo de seu exercício na organização.

Além das ações compartilhadas do SIS, há outros programas que foram desenvolvidos pelo próprio Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho. Os programas surgem através das demandas dos funcionários e, após isso, sofrem uma avaliação por parte do serviço para verificar a sua viabilidade e sua aplicabilidade no contexto da organização:

Recebemos as demandas das pessoas e avaliamos o contexto, para ver se o contexto está pedindo esta solicitando o que as pessoas estão pedindo (Entrevistado 8).

Após essa avaliação inicial, os programas são acrescentados em um documento interno que é de acesso a todos os funcionários. Nela é mostrado que a Qualidade de Vida no Trabalho não é de responsabilidade somente do Serviço de Qualidade de Vida ou da Reabilitação Funcional (SEQVR) e sim de todos os dirigentes. Por isso, a QVT deve ser pautada no engajamento de todo o corpo funcional da organização (DOCUMENTO INTERNO, 2014).

Qualidade de vida e saúde fogem do âmbito de Gestão de Pessoas na Instituição, pois no final das contas todo gestor é um gestor de pessoas (Entrevistado 7).

Aqui nós somos o serviço de qualidade de vida que é ligado à secretaria de gestão de pessoas, o centralizador da qualidade de vida somos nós, só que nós temos a política de qualidade de vida que é a política da instituição, mas ela não restringe as ações de qualidade de vida somente para o serviço de qualidade de vida. Então na descrição das políticas, nós colocamos que o compromisso com a qualidade de vida é da instituição como um todo, o serviço de qualidade de vida é somente um viabilizador, um apoiador do que for preciso (Entrevistado 8).

Além disso, a área SEQVT informa que os programas oferecidos aos servidores se complementam e que buscam o bem estar coletivo, por meio de ações preventivas (DOCUMENTO INTERNO, 2014). Na literatura pesquisada, Ferreira (2009) mostra que as ações de QVT devem ser uma tarefa de todos da organização, visando à harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia no ambiente organizacional.

A fim de melhorar o bem estar dos servidores e lhes proporcionar um melhor ambiente de trabalho, a organização, atualmente, oferece os seguintes programas: alimentação e saúde; equipes de trabalho; dignidade e respeito no trabalho; pesquisa de clima organizacional; programa de acompanhamento funcional; programa de atenção à saúde ocupacional; programa de atenção ao uso de álcool e drogas; programa de orientação financeira; programa de preparação para a aposentadoria.

Abaixo segue uma tabela em que há a definição de cada um dos Programas de Qualidade de Vida implementados na instituição.

Quadro 5 - Programas de QVT desenvolvidos na organização pública federal

<b>Programa</b>	<b>O que é?</b>
1. Programa de Educação Alimentar Alimento & Saúde	O Programa é composto por um conjunto de ações com objetivo de despertar a atenção dos servidores e funcionários sobre a importância de se ter uma alimentação equilibrada, com subsídios para escolhas alimentares conscientes, com vistas à saúde e à qualidade de vida.
2. Programa de Preparação para a aposentadoria Caminhos para a Aposentadoria	O Programa tem como objetivo fornecer meios para que o servidor desenvolva seu processo de desligamento da instituição de forma digna, natural, equilibrada e saudável, com observância integrada de aspectos biopsicossociais.
3. Desenvolvimento de Equipes de Trabalho	O Programa tem por objetivo desenvolver equipes de trabalho eficazes por meio da elaboração de diagnósticos e realização de intervenções, que abordem temas referentes às relações interpessoais e à atividade laboral. Desta forma, espera-se que as intervenções contribuam para a melhoria das relações de trabalho, promovendo a motivação, a qualidade de vida e o bom clima organizacional.
4. Programa Dignidade e Respeito no Trabalho	O Programa Dignidade & Respeito no Trabalho tem por objetivo sensibilizar todo o corpo funcional sobre o fenômeno da violência psicológica e do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho. Atua por meio da disseminação dos princípios da cultura de não violência, restauração da dignidade e do respeito nas relações laborais e redução dos impactos decorrentes de situações violentas já instaladas.
5. Programa de Orientação Financeira	Atento à saúde financeira dos seus servidores e colaboradores, o Programa de Orientação Financeira é composto por um conjunto de atividades que buscam promover a conscientização sobre a saúde financeira, além de oferecer orientações sobre como lidar com as finanças pessoais e instrumentalizar os servidores com ferramentas que os auxiliem na administração, correta e preventiva, de seu orçamento pessoal e familiar, a fim desfrutar melhor das benesses de uma vida mais organizada financeiramente.
6. Programa de Acompanhamento Funcional (PAF)	O Programa de Acompanhamento Funcional (PAF) tem por objetivo avaliar, orientar e acompanhar o servidor que apresenta dificuldades no trabalho, advindas de questões relacionadas à saúde ou psicossociais, nas relações com seus pares e/ou chefia e em razão de incompatibilidade entre as atividades desempenhadas e o perfil profissional do servidor. É constituído por duas áreas de atuação principais: a Reabilitação funcional, intervenção que não envolve mudança formal de cargo; Readaptação funcional prevista pela Lei 8.112/1990, voltada a servidores que apresentem limitação em sua capacidade física ou mental e não possam, mediante comprovação em inspeção médica, desempenhar suas funções vinculadas ao cargo de origem.

Quadro 5 - Programas de QVT desenvolvidos na organização pública federal (Conclusão)

7. Pesquisa de Clima Organizacional	O Clima Organizacional possui como objetivo proporcionar aos gestores das unidades informações e análises quanto às seguintes dimensões: imagem da unidade, canais de comunicação, aspectos de liderança, estrutura física e ergonomia, políticas de recursos humanos, relacionamento interpessoal, ética e cidadania organizacional, conteúdo do cargo e natureza das tarefas. A análise desses dados proporcionará um diagnóstico – ao mesmo tempo amplo e minucioso –, a partir do qual intervenções e melhorias poderão ser propostas.
8. Programa de atenção à saúde ocupacional	O Programa de Atenção à Saúde Ocupacional, criado em 2013, tem por objetivo prevenir dores e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), diminuir o estresse e contribuir com melhorias para a qualidade de vida dos servidores da casa.
9. Programa de Atenção ao uso de álcool e drogas (PROGRAD)	O PROGRAD é uma política tanto de prevenção ao uso abusivo de tabaco, álcool e outras drogas, quanto de cuidado com os servidores e funcionários que fazem uso dessas substâncias e seus gestores e colegas. Inclui um conjunto de ações que englobam desde a prevenção e educação do corpo funcional sobre o caráter compulsivo da dependência enquanto doença, malefícios do uso abusivo e necessidade de hábitos saudáveis, até o acompanhamento multidisciplinar de funcionários dependentes, bem como ações de orientação e apoio às equipes de trabalho que lidam com essa questão.

Fonte: Documento interno, 2013

Dentro de cada programa estão propostas atividades como palestras, oficinas, vivências em grupos, matérias na página interna da organização, *coaching*, distribuição de informativos, ginástica laboral, workshops, vídeos, consultoria ergonômica e dinâmicas que possuem como intuito diminuir o estresse.

Um dos programas é o “Desenvolvimento de Equipes de Trabalho”, em que o Coordenador da Unidade deve solicitar ao SQVT que atue no desenvolvimento de uma equipe em sua unidade ou quando a área está com algum problema de relacionamento que poderia ser resolvido com dinâmicas ou workshops de equipe. Dessa forma, o SQVT atuaria na Unidade. Caso o Coordenador não solicite a presença do SQVT, o programa não será realizado. Observa-se que esse programa atua de uma forma mais paliativa e que possui características da ótica hegemônica, ou seja, com o intuito de demonstrar ao trabalhador o quanto a empresa se preocupa como o seu bem-estar (FERREIRA, 2009).

Contrários a essas questões, existem os programas “Dignidade e Respeito no trabalho” e “Acompanhamento Funcional” que possuem um caráter mais contra-hegemônico ou preventivo, que visa tirar produtividade do foco e torna-

la consequência (FERREIRA, 2009). As ações de caráter mais preventivo são observadas com o SIS, em que o ser serviço principal é cuidar da saúde do servidor.

O trabalho deles (SIS) é a saúde do trabalhador. Lidam com os planos de saúde, as perícias médicas (atestado, licença, medicina no trabalho, ergonomia, condições de trabalho, atendimento em plantão). Assim, eles te atendem ou te encaminham e quem toca essas ações diretamente é a SIS. (Entrevistado 7)

Observa-se que na instituição em questão há um serviço de qualidade de vida no trabalho que é subordinado a Secretaria de Gestão de Pessoas. Além desse serviço, há também o SIS, que possui como principal objetivo cuidar da saúde do funcionário. Por meio disso, tanto o SQVT quanto o SIS possuem tanto ações criadas pelo seu próprio setor quanto ações em conjunto. Dentro de cada ação, observam-se características hegemônicas e contra hegemônicas que serão aprofundadas no item 4.4.

## **4.2 A visão do servidor quanto à QVT na organização**

Segundo a literatura, o bem estar no trabalho está ligado à satisfação do funcionário. Esta, por sua vez, sofre influência tanto de fatores internos quanto de fatores externos. A fim de entender um pouco mais o conceito de bem estar, foi perguntado aos servidores o que, para eles, seria bem estar no trabalho.

Bem estar é transformar o local onde eu passo a maior parte do meu dia, da minha vida, em um local mais que agradável, um local salubre, um local onde haja ao mesmo tempo paz, bons relacionamentos e um ambiente de pressão que quando exista, não seja uma pressão adoecedora: que seja uma pressão suportável, que haja equilíbrio no ambiente entre produtividade e se sentir bem. Não adoecer emocionalmente (Entrevistado 2).

Bem estar no trabalho é você primeiramente ter uma boa relação dentro do trabalho com as pessoas que estão ligadas diretamente com você e você se sentir bem no ambiente físico (Entrevistado 3).

Para mim, bem-estar é viver bem com os colegas [...]. (Entrevistado 4).

Bem estar no trabalho significa você estar bem psicologicamente e fisicamente para desenvolver um bom trabalho. (Entrevistado 5).

Bem estar no trabalho é um lugar confortável, limpo, que tenha todas as ferramentas que eu preciso para realizar o meu trabalho diário (Entrevistado 6).

A partir do que foi dito pelos entrevistados, observa-se que dois deles informaram que o bem estar está associado ao relacionamento com os colegas que, segundo a literatura, é uma característica que irá influenciar na percepção do bem estar (DIAMOND; EPITROPAKI; HOLMAN; TOTTERDELL; WALL, 2004).

Silva & Marchi (1997) complementam mostrando a necessidade de se ter um ambiente de trabalho saudável e que mesmo existindo uma alta competitividade, a empresa precisa responder às demandas dos funcionários, como por exemplo dispor “todas as ferramentas que eu preciso para realizar o meu trabalho diário, (Entrevistado 6)”.

Além disso, o Entrevistado 1 traz um conceito que ao longo da literatura foi abordado por diversos autores, em que ao existir um bom ambiente, haverá uma boa produtividade. Associado a isso, quando a empresa responde aos anseios dos funcionários, ou seja, dispõe de todas as ferramentas que ele necessita, como informado pelo entrevistado 6, ele se sentirá valorizado e atendido pela organização em que trabalha.

Outra característica informada pelos entrevistados foi relacionada ao ambiente físico e ao suporte material que, segundo Castro (1999) e Warr (2007), são características que irão interferir na percepção de QVT pelo funcionário. Para os entrevistados, esses fatores serão traduzidos na limpeza, na salubridade e nas ferramentas necessárias que a instituição oferece a eles.

Ter sempre a possibilidade de ter um sanitário, uma copa que você possa utilizar. Ter sempre um ambiente agradável, climatizado, ter sempre água e um lugar em que eu possa me alimentar; isso para mim garante uma QVT. Ter também a disposição um ambulatório, caso aconteça alguma acidente (Entrevistado 6).

Por exemplo, tem gente que é gorda, muito alta, baixa e tem somente um tipo de padrão e talvez aquele não seja o ideal. Para você chegar bem, tem que ter um local apropriado, climatização, ainda mais nesse calor, você precisa pelo menos ter uma refrigeração, limpeza [...]. (Entrevistado 1).

Nós que trabalhamos aqui, precisamos de boas máquinas, mesas adequadas para o trabalho, equipamentos de comunicação [...] (Entrevistado 3).

Na fala dos três entrevistados observa-se que para eles o seu bem estar muitas vezes estará condicionado a características físicas da organização como ter boas máquinas, equipamentos, o ambiente estar climatizado, limpo e haver um local para se alimentar. Com a fala dos entrevistados, observa-se que a sua demanda se traduz em meios materiais. Através disso, a empresa irá avaliar o que será possível

implementar e o que não será possível. A resposta dada a essas demandas fará com que o funcionário perceba o quanto a empresa se mostra preocupada ou não com o seu bem estar (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA 1986 e OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

O que se observa na fala dos entrevistados é que a qualidade de vida no trabalho está muito associada a melhores condições de trabalho como um ambiente climatizado, limpo, ferramentas adequadas, bom relacionamento com os colegas de trabalho, equipamentos apropriados e boas opções de alimentação. Entretanto para os coordenados do SQVP, uma política mais voltada para o funcionário iria gerar uma maior qualidade de vida no trabalho:

Óbvio que uma gestão mais voltada para o funcionário impacta positivamente na qualidade de vida, mas o que gostaria de destacar é que qualidade de vida é muito amplo. São muitos fatores que interferem na qualidade de vida e na QVT e que extrapolam um âmbito de um serviço de qualidade de vida, mesmo estando na secretaria de gestão de pessoas e levando em consideração as características da instituição (Entrevistado 7).

O serviço é todo administrativo, não há muitos serviços braçais. Então, o recurso principal aqui são as pessoas. Se o principal “fazedor de coisas” são as pessoas, então com certeza temos que investir nas pessoas. A QVT interfere muito na produtividade, então, se você está em um ambiente inadequado, não tem ergonomia, não tem ventilação, um ambiente opressor, a produtividade irá lá para baixo. É fundamental focar nas pessoas (Entrevistado 8).

Entretanto, para que ocorra uma política mais voltada para o servidor, seria necessário um envolvimento e o comprometimento não só dos servidores, mas principalmente da alta administração (HAAK, 2000).

Tem que ser algo que envolva a alta direção e que ela esteja comprometida, pois é de lá que são desdobradas todas as ações. É de lá que saem as autorizações para os projetos. Uma vez que a Diretoria Geral esteja comprometida, acontece. Do contrário, não acontece nada. Se não tiver o comprometimento da Administração, mais difícil será. Demandará um empenho muito grande de quem está abaixo hierarquicamente (Entrevistado 8).

Seria muito bom se o regimento da instituição fosse mais apartado das funções legislativas e das funções administrativas. Se a Diretoria Geral tivesse mais autonomia para gerir a administração da casa em si (Entrevistado 7).

O que se observa é que por mais que os coordenados do SQVT tenham um interesse em propor novos programas voltados para o funcionário, isso dependerá muito da alta administração. Por mais que estejam ligados a Secretaria de Gestão de Pessoas, somente esses dirigentes não serão capazes de acrescentar novos programas, sem a adesão da alta administração.



Outra característica que irá interferir na percepção do bem estar do trabalhador são as atitudes e as ações dos líderes da empresa (LAPIERRE, 1989). Isso porque os líderes assumem um papel de grande responsabilidade na organização (Bergamini, 1994) e são responsáveis também pelo suporte social (TOTTERDELL, WALL, HOLMAN, DIAMOND, & EPITROPAKI, 2004) dado aos funcionários.

Quando eu não sei bem o que eu faço, porque eu estou ali, um senso de propósito no trabalho [...] de repente ou meu chefe não consegue dizer qual o meu papel ali, até onde eu tenho autonomia para tomar certas decisões e quando eu preciso recorrer a ele (Entrevistado 2)?

Não que a pessoa esteja mais relapsa no trabalho, mas as cobranças têm sido cobradas de uma forma menos agressiva, com mais respeito (Entrevistado 3).

Observa-se na fala dos entrevistados que o líder terá dois papéis: um de cobrar os servidores a respeito de suas atividades, o que atualmente é feito de uma forma mais respeitosa, e o segundo papel de informá-los sobre quais são as suas atividades, direcionando-os a realizá-las da melhor maneira possível. Assim, o servidor poderá compreender até onde ele poderá ir e até onde necessitará do líder. Dessa forma, para os dois servidores, o comportamento do líder irá interferir na sua percepção de bem estar do trabalho.

Isso pode ser observado na literatura em que o líder deve ser visto pelos seus liderados, não como uma carga a ser suportada, mas como alguém que cultive a boa relação e o aperfeiçoamento pessoal na equipe (BERKLEY, 1972). O líder será responsável pela qualidade de vida dos servidores a partir dos objetivos maiores da organização (DRUCKER, 1972).

A partir do momento que a Instituição não consegue suprir as características citadas anteriormente ou a não responder as demandas de seus colaboradores, inicia-se um mal estar que, para os entrevistados, será traduzido da seguinte forma:

Desavenças com os pares, desacato por trabalhar com o público. Quando eu não sei responder algo e a pessoa se irrita, isso gera um mal estar (Entrevistado 1).

Comunicação ruim entre os chefes e subordinado, barreiras de comunicação, limitações, equipamentos, materiais defasados e ruins, clima do ambiente. A falta de um ar condicionado pode fazer bastante diferença. [...]. Acho que as nossas opções de alimentações são muito escassas, a instituição ainda não conseguiu ter boas opções de self-service e almoço com custo benefício razoável (Entrevistado 2).

Eu não gosto de confusão, fofquinhas, alguém observando o que o outro está fazendo só para implicar. Não ser bem tratada pelos colegas de trabalho, não ser respeitada, desfazer um serviço nosso, isso gera mal estar, ninguém é perfeito, todo mundo tem os seus defeitos, você tem, eu tenho os meus; então temos que aprender a tolerar um ao outro e respeitar a sua individualidade [...]. A instituição deveria investir mais no servidor, no que diz respeito à qualidade da sua saúde, por exemplo: a laboral passa pouco demais, nem passam mais [...]. Água, não tem copinhos e o filtro tem que pedir toda hora, não tem cafezinho para servir para as pessoas. O ar condicionado ou é muito gelado ou é muito quente. A sala não possui uma boa disposição. O ar condicionado cai direto em mim, aí me congela, se eu baixar, já perturba os outros que não estão na frente dele. (Entrevistado 5).

Ambiente sujo, sem estar climatizado. Quanto está muito calor, é inviável trabalhar, além da conversa [...]. Não ter boas opções de alimentações a um preço justo e gostoso (Entrevistado 6).

Observa-se que os servidores citaram novamente características relacionadas ao ambiente físico, como ter materiais defasados, disposição dos equipamentos ou a falta de copos para entregar as pessoas externas. Um fator recorrente na fala dos entrevistados foi o ar condicionado. Para muitos, com a má disposição dos móveis, não se consegue ter uma boa climatização na sala.

Um dos servidores informou que a ginástica laboral deveria passar mais vezes e que atualmente não passa mais na Unidade. Conforme visto no estudo, essa atividade faz parte do Programa Desenvolvimento de Equipes de Trabalho, em que o Coordenador deve solicitar ao SQVT o serviço. Por meio disso, observa-se que o líder não conseguiu perceber essa demanda vinda de seus servidores.

Outro fator que para eles irá gerar um mal estar são as desavenças com os colegas ou líderes, conversas paralelas em trabalhos que exigem uma maior concentração, mostrando que assim como o relacionamento com os colegas interfere no bem estar, a sua isenção também pode gerar mal estar.

Segundo Limongi (2004), a satisfação não se trata apenas do trabalho ou da tarefa que o servidor irá realizar, mas também do contexto social em que ele está inserido. Segundo Handy (1978), a maior parte das pessoas consegue lidar com um certo grau de conflitos, entretanto, chega um momento que isso se torna demasiado. Como consequência, o indivíduo começa a ter problemas com o tabaco, o álcool e também apresentar distúrbios (GALL, 1971; LOBO, 1972).

Limongi (2010) mostra que o bem-estar no trabalho irá levar em consideração as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa. O que se observa no depoimento dos entrevistados é que um ambiente insalubre, desavenças entre os colegas de trabalho, falta de materiais necessários

para a realização do trabalho e a pouca diversidade na alimentação influenciam negativamente na percepção do bem estar.

Um dos entrevistados levantou um ponto a respeito do serviço que anteriormente a Instituição oferecia e a fim de cortar custos, ela foi retirada do quadro de serviços, que era a Secretária de Assistência Médica e Social (SAMS).

Antes havia a SAMS. Ela fazia diversos exames e tinha vários especialistas. Era uma coisa boa para o servidor. Tinha até neurologista lá. Se o funcionário não se sentia bem, ele poderia ir lá. Tinham várias especialidades e então, tiraram para cortar gastos (Entrevistado 1).

O que se observa na fala do entrevistado é que o serviço em questão oferecia uma segurança a mais para os colaboradores, pois caso eles tivessem algum problema de saúde, eles poderiam facilmente recorrer ao serviço. Entretanto, segundo um dos gestores do Serviço de Qualidade de Vida, por se tratar de uma instituição pública federal a oferta de serviços, acaba sofrendo uma grande influência dos gestores políticos.

Dependendo da época, da imprensa, do contexto econômico, do contexto político, do capital político de cada um e das demandas da sociedade, eles podem estar mais ou menos interessados em uma gestão voltada para os funcionários [...]. Quanto mais depende da influência política para ser colocada em prática, menos plausível fica, pois vai se tornando difícil (Entrevistado 7).

Por fim, Alvarez (1996) relata que Qualidade de Vida no Trabalho será influenciada pelo posto de trabalho, o ambiente, os meios, a tarefa, a jornada, a organização temporal, a remuneração, a alimentação saudável e a saúde, que foram características citadas pelos entrevistados.

Como consequência, o mal estar prejudica o desempenho do indivíduo e a sua satisfação em relação ao trabalho (RODRIGUES, 1995). Como dito ao longo do estudo, as experiências negativas vivenciadas pelo trabalhador irão originar tanto o estresse ocupacional quanto o esgotamento profissional, impactando negativamente no desempenho de seu trabalho. Além disso, observou-se ao longo das entrevistas que muitos servidores reclamaram das condições físicas do ambiente, como não ter uma boa climatização, não ter bons materiais, os equipamentos estarem defasados, entre outros. Ao se questionar isso aos responsáveis pelos programas de QVT, observou-se que a maior parte não atua com melhores condições de trabalho, e sim com programas que geram um bem estar momentâneo ao servidor.

Entretanto, a percepção de bem estar momentâneo não é sentida pela maior parte dos servidores, em que para eles, os programas possuem sim um efeito de continuidade em que caso o servidor esteja disposto, ele poderá ter sempre uma boa qualidade de vida no trabalho.

A instituição proporciona muitas oportunidades para aqueles que desejam ter uma qualidade de vida que vai além dos muros das organizações [...] para que a vida consiga ser equilibrada. Existem muitos programas legais, muitos com baixa adesão, mas com muitas possibilidades de ter uma vida equilibrada (Entrevistado 2).

Para melhorar, não depende somente da organização, mas sim de cada um de nós. Nós é que temos que trazer essa melhora para o ambiente de trabalho. Em relação à organização, cabe ela oferecer as condições e as ferramentas, mas melhoria no ambiente de trabalho requer que cada pessoa busque isso (Entrevistado 3).

A pessoa tem que ter força de vontade, ela tem querer (Entrevistado 4).

A partir da fala dos entrevistados, observa-se que a qualidade de vida no trabalho torna-se uma decisão do servidor, em que caso ele opte por ter um bem estar no seu ambiente de trabalho, a instituição terá programas que o atenda; mas caso ele não opte por essa melhoria, a organização estará isenta dessa decisão. Entretanto, a literatura mostra que para evitar o mal estar no trabalho, a organização deve oferecer boas condições de trabalho, segurança aos funcionários, uma política e uma administração adequada e proporcionar uma boa relação interpessoal com os supervisores e os colegas (HERZBERG, 1968). A partir disso, quando o funcionário possui o pensamento que o seu bem estar dependerá somente dele, ele não conseguirá cobrar melhorias da organização.

Porque se todos nós tivermos conhecimento de algo que é direito nosso, nós vamos correr atrás, pois queremos ser atendidos. (Entrevistado 3)

A percepção de que a qualidade de vida depende do funcionário associada à falta de conhecimento do que a organização oferece relacionado à qualidade de vida no trabalho faz com que, muitas vezes, o funcionário não busque o SQVT e nem esse procure os servidores.

Ao longo dos próximos tópicos, será possível perceber que o serviço de qualidade de vida no trabalho atua de forma mais passiva do que ativa, mostrando que em diversas vezes, caso o servidor opte por melhorar a sua qualidade de vida, ele que deve procurar o serviço e não o inverso.

### 4.3 O Programa de QVT a partir da perspectiva gerencial

Assim como em outros locais, o espaço de trabalho sempre demandará por melhorias (ANTLOGA *et al*, 2012). Dessa forma, ao longo do tempo, os dirigentes foram incorporando as melhorias nos modelos de gestão e em suas práticas de gestão organizacional (ANTLOGA *et al*, 2012). Através dessas melhorias, as organizações passaram a desenvolver programas com o objetivo de melhorar o ambiente coletivo (ANTLOGA *et al*, 2012).

A organização do presente estudo, visando melhorar o ambiente coletivo, passou a desenvolver os seguintes programas de qualidade de vida: alimentação e saúde; equipes de trabalho; dignidade e respeito no trabalho; pesquisa de clima organizacional; programa de acompanhamento funcional; programa de atenção à saúde ocupacional; programa de atenção ao uso de álcool e drogas; programa de orientação financeira; programa de preparação para a aposentadoria.

Para cada programa implementado haverá uma avaliação e um resultado diferente, pois segundo o Coordenador do Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho “Cada programa requer uma estratégia (Entrevistado 7)”.

O próprio público do PROGRAD é muito restrito, pois não é todo servidor que possui problemas com álcool ou drogas. No PPA também não são todos os servidores que estão pensando em aposentar. De uma forma geral, eles avaliam muito bem (Entrevistado 7).

O “caminho para a aposentadoria” é um programa bem conhecido [...] as pessoas conhecem, pois o norteiam para a sua aposentadoria. Quando fica próximo da aposentadoria, eles ficam muito ansiosos, “eu me aposento ou não?” e depois que eles passam pelo programa, eles refletem e então quando eles decidam aposentar, eles mandam com cópia para o e-mail do programa, agradecendo o apoio. Nós temos bastante retorno. O Desenvolvimento de Equipe é um programa estratégico dentro da instituição e tem um apoio bem forte da Diretoria Geral, é por solicitação [...]. Também recebemos um retorno positivo que teve melhoria no ambiente. O de acompanhamento funcional é o que temos o impacto mais forte para os servidores. Um servidor que não está bem no seu local de trabalho, com o chefe, com os colegas ou com as atividades, então ele vêm para cá e buscamos uma recolocação e, as vezes não precisa de uma recolocação, as vezes só precisa é de um ajuste, possui um monte de efeito positivo. Todos eles tem, cada um relacionado ao seu produto [...]. (Entrevistado 8).

Na visão dos Coordenadores, os programas possuem um bom impacto para os funcionários e o impacto muitas vezes é visto através dos retornos que os funcionários dão ao serviço. Alguns programas como o Programa de Preparação

para a Aposentadoria (PPA) e o de Orientação Financeira são os que possuem os melhores resultados e os que são mais conhecidos na Instituição.

Entretanto, ao serem questionados sobre algum método de avaliação dos programas, os entrevistados do SQVT apresentaram as seguintes respostas:

Por exemplo, nós fazemos um grupo de preparação para a aposentadoria, fazemos vários módulos e então, depois, nós fazemos a avaliação. Ao final de cada encontro, o servidor é convidado a avaliar o tema daquele encontro, o palestrante, o ambiente [...]. Nós também fazemos uma avaliação (Entrevistado 7).

Não temos uma ferramenta objetiva de avaliação, o que está em andamento agora é a ferramenta de adequação de peso. Nós vamos fazer uma avaliação das pessoas e vamos ver se elas estão adequadas ao seu peso ou não, mas em geral os nossos programas não tem muito como avaliar o efeito positivo. Podemos avaliar quantos participantes nas palestras, quantos participantes nos programas de preparação para aposentadoria, quantas pessoas passaram por desenvolvimento de equipe, mas assim, o efeito positivo, um indicador direto não, nós temos esses retornos das pessoas que participaram (Entrevistado 8).

Os entrevistados do SQVT informaram que não há um método objetivo para a avaliação dos programas. Além disso, os Programas são avaliados apenas pelas pessoas que participam dessas ações. Como resultado, o SQVT não possui informações dos servidores que não participam dessas ações e os seus respectivos motivos de não participarem. Por meio disso, o SQVT terá dificuldades em identificar o que precisa melhorar se é sua comunicação com os servidores, se é o formato dos programas, se é o horário, entre outros.

Um dos entrevistados informou que a única ferramenta de avaliação que atualmente estão construindo está ligada a “Adequação do Peso” que, como visto no item 4.1, relaciona-se a um dos indicadores solicitados nos exames periódicos realizados pelo SIS. Por meio disso, por mais que o SQVT não possua habilidade em coletar esses dados, em parceria com o SIS, será possível coletá-lo e analisá-lo conjuntamente.

A partir da visão dos Coordenadores, foi questionada também a visão dos servidores em relação aos programas de qualidade da vida.

Eu acho os programas de qualidade de vida importantes [...]. A ginástica laboral é muito importante, porque nós ficamos na mesma posição muito tempo e isso pode causar Lesão por Esforço Repetitivo (L.E.R.), e acho que esses programas são muito bons para ajudar. Orientação financeira é bem legal. Os programas de qualificação são muito bons! Por exemplo, o do gerencial, não adianta você saber sobre um assunto sem saber como aplicar isso para os funcionários [...]. A procura é muito grande e tem surtido efeito. Tem até motivado o servidor a querer se adaptar e procurar esses programas que já estão disponíveis. (Entrevistado 1).

Acho os programas importantes. Em relação ao financeiro, tem que se preparar para esse momento, pois a pessoa não tem ideia do que é sair de uma vida ativa e ir para um mundo totalmente diferente com uma renda muito menor. Tem que se preparar em relação às dívidas que vão interferir na relação interfamiliar (Entrevistado 3).

Observa-se que os programas mencionados acima são os mais bem avaliados pelo SQVT, que são o Programa de Preparação para a Aposentadoria e o de Orientação Financeira, lembrados pelos dois entrevistados. Na visão deles, os programas são importantes e os servidores merecem não só conhecê-los, mas também entendê-los. O outro entrevistado menciona também o Programa de Desenvolvimento de Equipe, em que temas relacionados ao gerencial e também a própria laboral são avaliados de forma positiva por ele.

Como dito pelos servidores que trabalham no SQVT, não há um método de avaliação para os programas. Eles são avaliados de acordo com o retorno que os participantes vão dando à área, e os servidores em questão, por conhecerem e praticarem os programas, o avaliam de forma positiva.

Entretanto, para alguns entrevistados, os programas de qualidade de vida são totalmente desconhecidos ou possuem apenas informações mínimas sobre eles.

Não conheço, então não posso falar sobre eles (Entrevistada 4).

Participo de poucos programas, mas esse da laboral atinge bem. Eu e meus colegas de serviço o utilizamos e ele é bem recebido. Mas quanto aos outros, eu não sei te dizer. Eu nunca utilizei nenhum desses programas, mas já ouvi falar dos programas e são muito bem vistos, eles são bem aceitos pelos servidores (Entrevistada 6).

De forma geral, os programas são bem avaliados pelos servidores. Mesmo aqueles que não os conhecem de forma aprofundada possuem uma boa percepção sobre eles. O que se observa de diferente entre os servidores que participam dos programas e os que não são usuários é a importância que se dá a cada um dos programas. Por meio disso, os servidores que não os conhecem de forma aprofundada, como consequência, não possuirão informações suficientes do impacto que o eles poderão ter na sua rotina.

Através desse desconhecimento, os funcionários informam que muitas vezes a comunicação não chega até eles:

Eles podiam vir aqui na Unidade, têm que chegar até a gente, pois assim, ficamos mais motivados, aprendemos mais e crescemos mais (Entrevistada 4).

Através de panfletos, na internet, ligações, o QVT poderia vir aos setores e apresentar os programas. Acho que está faltando mídia (Entrevistado 5).

Foram divulgados esses programas via papel em cartaz e isso realmente não me chama atenção. Isso é até um gasto de papel que eu acho completamente desnecessário [...]. Papel, cartazes, panfletos não são bons (Entrevistada 6).

A partir disso, observa-se uma relação com o que o SQVT informou em sua entrevista: que o método de avaliação dos programas é feito somente com as pessoas que participam dos programas. Dessa forma, não é coletada a opinião dos servidores que não os frequentam, impossibilitando assim coletar as informações das razões de não conhecê-los ou não aderirem a eles.

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho são estruturados com o objetivo de melhorar a sensação de satisfação no trabalho (NADLER E LAWLER, 1983). Dessa forma, quando o servidor participa dos programas, a sua percepção de bem estar no trabalho aumenta (OLIVEIRA, 2005; LIMONGI, 2005; FERREIRA, 2006).

#### **4.4 A visão do servidor a partir das análises assistencialista e preventiva**

A abordagem assistencialista de caráter hegemônica fornece ao funcionário um “cardápio” de atividades do tipo *antiestress*. Ela possui como objetivo mostrar ao colaborador o quanto a empresa se preocupa com o seu bem estar (FERREIRA, 2011). A abordagem preventiva atuará com a mudança no contexto organizacional e, além disso, terá como referência para a composição dos programas o ponto de vista dos funcionários.

Em virtude dessas duas abordagens, os Coordenadores do Serviço de Qualidade de Vida foram questionados se os programas de qualidade de vida atuavam de forma preventiva ou assistencialista:

O Programa de atenção ao uso de álcool e drogas [...] realiza campanhas e divulga na página interna da instituição. Essas ações são ações preventivas. O Programa colocou os totens “fumar não é legal”, colocou os cartazes nas vans “Fumar não é legal” ou “Aqui você não pode fumar” ou “Fume a oito passos de qualquer área de janelas, portas”. Isso tudo são ações de prevenção primárias. O mesmo Programa de preparação para a aposentadoria é um programa iminentemente de prevenção, pois a pessoa não está aposentada ainda, não está vivendo os problemas de uma aposentadoria não planejada, os servidores estão trabalhando ainda. Muitas das pessoas que participam da oficina de orientação financeira não são pessoas endividadas ou que estão com o nome sujo [...], são pessoas que estão bem financeiramente e estão querendo saber como podem melhorar



a sua vida material, financeira e bancária, é um programa preventivo. Ser saudável, dignidade e respeito são ações preventivas. Todos os nossos programas têm uma parte mais preventiva [...]. (Entrevistado 7).

Dentro dos programas que temos, o Desenvolvimento de Equipe é muito preventivo, pois se estamos com um problema de equipe em alguma área e você realiza um desenvolvimento de equipe, você previne que a pessoa seja remanejada. Por exemplo, no de orientação financeira, começamos trabalhando com endividamento que já é um problema, e passou a ser trabalhado com as questões que vêm antes do endividamento questões que vão evitar que as pessoas se endividem. De uma forma geral, todos possuem um aspecto preventivo (Entrevistado 8).

Ao longo da fala dos entrevistados observa-se que para eles, a maior parte dos programas atua de forma preventiva, como o PPA, em que a pessoa não está aposentada, mas já esta se preparando para essa nova realidade. No caso, quando há algum problema na equipe e o SQVT atua com o Desenvolvimento de Equipe, a área já está com o problema, então o servidor chega ao serviço de qualidade de vida já com um nível de saturação muito alto, pois esse serviço deve ser solicitado.

Por exemplo, quando o servidor chega no Qualidade de Vida, ele já chega em um nível máximo de *stress*, de sofrimento e de violência; por isso em uma condição assim, é difícil, pois as vezes, a única saída é a mudança de lotação daquele servidor [...] (Entrevistado 7).

Através dessa fala, observa-se que quem sofre a alteração não é o contexto organizacional e sim o funcionário, ou seja, o funcionário deverá se adequar a nova área, por exemplo. O que demonstra uma característica da ótica hegemônica em que o trabalhador é a variável ajustável e não o contexto produtivo (FERREIRA, 2011).

Ao serem questionados sobre essas duas óticas (assistencialista e preventiva), os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas tiveram as seguintes respostas:

Há muito tempo a instituição tinha o caráter de bombeiro de apagar incêndio. Quando o servidor já estava mal, já era um alcoólatra [...]. Agora, a organização tenta trabalhar com ações preventivas para que a pessoa não chegue a adoecer. É incipiente, pois há poucos recursos, mas dentro das limitações que existe em cada setor (Entrevistado 2).

No sentido preventivo acho que nenhuma iniciativa, a não ser o “Outubro rosa”, mas é uma campanha nacional, então eles só aderem [...]. Essa questão de combate ao fumo é porque havia muitos servidores que fumavam em alguns locais de trabalho e isso era combatido pela Polícia Legislativa. Por isso que eles colocaram essa campanha, mas não foi uma ação preventiva e sim de um problema que já existia. Assim como essas campanhas de eventos sociais, é algo que os servidores já reclamam que não há locais para você se alimentar corretamente e então colocaram os

*food trucks*. Eles sempre tentam minimizar e nunca encontram uma ação preventiva (Entrevistado 6).

Ao contrário dos entrevistados 7 e 8, os entrevistados 2 e 6 não percebem as ações de QVT como preventivas, mas sim assistencialistas, pois são implantadas somente após a verificação da existência dos problemas.

Como dito pelos autores Limongi (2010) e Alvarez (1996) um ambiente insalubre e a pouca diversidade na alimentação são fatores que irão interferir no bem estar no trabalho. Além disso, o fato das campanhas iniciarem após as recorrentes reclamações dos funcionários e a utilização de *food trucks* como uma forma de diversificar a alimentação, são “cardápios” que possuem como objetivo demonstrar o quanto a organização se preocupa com o bem estar do colaborador (FERREIRA, 2011). Entretanto, como foi dito pela própria servidora, são iniciativas que visam minimizar o problema, e não evitá-lo.

Outro servidor mostra que durante muito tempo, a instituição atuou com um caráter mais de “bombeiro”, ou seja, atuando de forma a combater as situações de mal estar enfrentadas no trabalho, ao invés de preveni-las. O servidor também afirma que atualmente isso vem mudando, mesmo diante da falta de recursos ou desempenho das áreas. Observa-se que os dois entrevistados possuem opiniões diferentes a respeito de ações com o caráter preventivo ou assistencialista.

Uma das bases para os programas de qualidade de vida poderá vir por meio da percepção dos funcionários, que na organização em questão pode ser obtida através da Pesquisa de Clima Organizacional. A Pesquisa leva em consideração a percepção dos colaboradores nos diversos aspectos organizacionais (comunicação, coesão, suporte do supervisor, autonomia, orientação e clareza das tarefas, conforto físico).

Clima é um programa de pesquisa de avaliação e diagnóstico. A partir dele são tomadas as ações para gerenciar o clima, e então você vai naquelas áreas que estão mais problemáticas (Entrevistado 7).

A Pesquisa de Clima eu também considero que atua muito na prevenção, pois você consegue identificar algumas questões que podem ser trabalhadas antes de começar o problema (Entrevistado 8).

Com isso, na visão dos entrevistados que trabalham na SQVT, a partir da Pesquisa de Clima é possível ter um diagnóstico da situação organizacional, analisar as áreas que estão tendo mais dificuldades e propor melhorias antes que o problema possa piorar.

Para os outros entrevistados, a Pesquisa é muito importante e deveria ser de caráter obrigatório, pois assim os dirigentes saberiam o que os funcionários desejam e o que poderia ser melhorado no seu contexto.

Pesquisa de Clima Organizacional é muito importante para levantar o que cada um acha (Entrevistado 1).

O conhecimento, o saber em todas as áreas, é o grande causador da qualidade de vida. Uma vez tendo conhecimento e aplicando isso, nos traz essa possibilidade de exigir, de cobrar [...] (Entrevistado 3).

Interessante seria se fossem realizadas pesquisas regularmente para saber o interesse dos servidores, sempre perguntando o que pode melhorar e então estabelecer as políticas. Somos obrigadas a preencher o recadastramento, então a ação poderia ser feita no recadastramento (Entrevistado 6).

Para os entrevistados, como visto, a pesquisa é de suma importância, pois ela trará os insumos que são necessários para que as mudanças nas áreas e no próprio contexto ocorram. Entretanto, por se tratar de um projeto que foi implementado em 2015, o Serviço de Qualidade de Vida ainda não possui todas as análises da pesquisa. Porém, o que se observou foi que houve uma baixa adesão às respostas, apenas 35% dos funcionários responderam.

A baixa adesão talvez seja reflexo de que nem todos os funcionários conhecem não só os programas, mas também o SQVT, que é uma área recente (três anos). A baixa adesão pode estar relacionada também ao fato de que as pessoas não tendem a se comprometer com as ações propostas, evidenciando-se uma dificuldade de se conseguir uma adesão duradoura aos programas (ANTLOGA e LIMA, 2007; FERREIRA, 2006).

Como dito ao longo do estudo, não há por parte do setor uma busca aos funcionários para coletar as suas percepções, focando apenas nos servidores que já participam dos programas.

Independente da ótica assistencialista ou preventiva, os colaboradores esperam que a organização ofereça o mínimo para que eles possam realizar o seu trabalho da melhor forma possível, visto que a maior parte de sua vida passará no trabalho.

É um órgão que você entra e vai se aposentar lá, então você quer que aquele órgão esteja adequado para você (Entrevistado 6).

## 5 Considerações finais

A Qualidade de Vida no Trabalho tornou-se um assunto de grande interesse das organizações, pois os dirigentes compreenderam que era possível unir produtividade à satisfação do trabalhador (RODRIGUES, 1995).

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo “analisar a visão que os funcionários da organização Pública Federal possuem a respeito de sua Qualidade de Vida no Trabalho”. A fim de atingir o objetivo geral, foram propostos ao estudo três objetivos específicos: observar se existe, na organização, percepção de bem estar no trabalho; analisar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização pesquisada; descrever os aspectos positivos e negativos que caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes com base na percepção dos mesmos.

Visando atingir o objetivo específico “analisar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho da organização pesquisada” houve uma análise de conteúdo feito através de um documento interno aonde foi possível obter a descrição e a finalidade de todos os programas implementados pela organização.

Após a análise de conteúdo, foram feitas seis entrevistas com servidores da Secretária de Gestão de Pessoas e com dois servidores do Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho a fim de observar se existe, na organização, percepção de bem estar no trabalho e descrever os aspectos positivos e negativos que caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho dos participantes com base na percepção dos mesmos.

A partir das análises de conteúdo e qualitativa verificou-se que o Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho da instituição analisada foi criado há três anos e é uma área subordinada à Secretaria de Gestão de Pessoas. O SQVT é responsável pela coordenação e aplicação dos programas que atualmente são estruturados, formalizados e de acesso a todos os funcionários.

O Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho reforça que, por mais que exista uma área somente para gerenciar a qualidade de vida do servidor, a responsabilidade é de todo o corpo funcional, devendo cada dirigente promover a qualidade de vida no seu setor e não apenas o Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho.

Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho da instituição possuem características preventivas e assistencialistas e, muitas vezes, essas duas óticas se misturam e acabam atuando em frentes diferentes. Por outro lado, os programas desenvolvidos pelo Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho tendem a estar mais voltados para a ótica assistencialista (hegemônica), de modo que procuram melhorar de forma temporária a qualidade de vida dos servidores. Isso foi verificado constantemente na fala dos entrevistados na questão da alimentação, em que os funcionários informam que na Instituição há apenas um restaurante e não há espaço suficiente para se alimentar. Em virtude disso, uma das formas para amenizar esse problema foi colocar *food trucks*, realçando uma solução momentânea para um problema rotineiro.

Há ações que visam diminuir o *stress* e aumentar a conscientização sobre um determinado assunto; por exemplo, cigarro, planejamento financeiro, alimentação, entre outros. Entretanto, não há ações que visem atuar no próprio ambiente de trabalho de forma definitiva. Assim, os servidores participam de algumas atividades que acontecem esporadicamente e, após isso, voltam para a sua rotina de trabalho.

Muitos funcionários reclamaram das condições físicas que, segundo vários autores, é uma característica que possui impacto direto na satisfação do trabalhador. Entretanto, não há por parte da organização nenhum programa que atue com esse foco. O que se observa nesse sentido é que, na Pesquisa de Clima, uma das dimensões coletadas e analisadas é a estrutura física, e, atrelado a isso, muitos funcionários reclamaram dos materiais defasados, do ar condicionado e das cadeiras, que são itens relacionados a ergonomia do colaborador. Entretanto, as ações que serão tomadas para saná-la de forma definitiva não são priorizadas no momento.

A organização deixa de priorizar o seu maior recurso que, é o ser humano, e ao não priorizá-lo, os resultados da organização serão afetados. Embora a maior parte dos servidores conheça os Programas de Qualidade de Vida e utilizem alguns deles, é interessante implementar ações preventivas que promovam o bem estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal e o exercício da cidadania organizacional no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2012), a fim de remover a causa do mal estar no contexto organizacional (FERREIRA, 2009).

Ao longo das entrevistas verificou-se que muitos servidores não conheciam alguns Programas de Qualidade de Vida. Além do desconhecimento, informaram também que há poucas ações no sentido preventivo, o que foi confirmado ao longo do estudo. Entretanto, essa afirmação é oposta ao que foi informado pelo Serviço de Qualidade de Vida. Além disso, o que se observou é que, em várias situações, é o próprio servidor que precisa ser ajustado e não o contexto. Isso demonstra uma característica da óptica hegemônica.

Através disso, alguns entrevistados sugeriram que o Serviço de Qualidade de Vida fosse até as áreas, ocorresse uma maior divulgação pelos meios eletrônicos e na página interna do órgão. Assim, mostraram que o ideal seria que a área mantivesse um contato mais próximo com os funcionários. Dessa forma, os programas poderiam ter uma adesão maior e com isso o Serviço de Qualidade de Vida proporcionaria uma melhor qualidade de vida para os colaboradores.

Mesmo diante dos fatores expostos, muitos servidores informaram que os programas oferecidos pela organização aumentam o seu bem estar no trabalho. Entretanto, o funcionário deve perceber que a sua qualidade de vida vai além dos programas esporádicos e que ela deve ter efeito nas suas dimensões biológicas, sociológicas, psicológicas e organizacionais. O funcionário deve perceber que a Qualidade de Vida no Trabalho foi coletivamente construída por ele.

A partir dessa construção, o funcionário se sentirá valorizado pela empresa e verá que o esforço que ele coloca na empresa está sendo retribuído. “Valorizar as pessoas é agregar valor ao que é mais rico e mais precioso a qualquer administração (Entrevistado 2)”.

Conclui-se que os objetivos foram alcançados. Os resultados do presente estudo podem auxiliar o Serviço de Qualidade de Vida na sua prestação de serviço de modo a ofertar uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Recomenda-se que estudos futuros possam verificar a relação entre o Serviço de Qualidade de Vida e o Serviço Médico da organização Pública Federal, relacionar os indicadores compartilhados das duas áreas e verificar até que ponto a influência da política interfere na implementação dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. É interessante observar, para estudos futuros, que a qualidade de vida deve perpetuar por todos os processos de gestão da organização, não focando apenas em ações ou em uma área em específico; dessa forma, a percepção de bem estar estará cada vez mais relacionada à produtividade do colaborador.

## REFERÊNCIAS

ANTLOGA, C.S.X.; LIMA, H.K. B de. **Qualidade de Vida no Trabalho e gestão de pessoas**. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA-BR, 7., e FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 9., 2007, Porto Alegre. Resumos... Rio Grande do Sul: ISMA-BR, 2007.

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI, A. C. **Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

ALVAREZ, B. **Qualidade de Vida relacionada à Saúde de Trabalhadores: Um estudo de caso** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: PPGE/UFSC, 1996.

BEEHR, T. A. (1998). **Research on occupational stress: an unfinished enterprise**. *Personnel Psychology*, 51(4), 835-844.

BERGAMINI, C. W. (1994). **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas.

BERKLEY, George E. **A evolução administrativa**. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972.

COUTINHO, M. L. G.; MAXIMIANO, A. C. A.; LIMONGI, A. C. **Implantação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com o modelo de gestão de projetos**. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 1, n. 1, p. 172-189, 2010.

DAVIS, Keith & Werther, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.

DEMO, Pedro. **Pesquisa qualitativa: busca de equilíbrio entre forma e conteúdo**. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [online]. 1998, vol.6, n.2, pp. 89-104. ISSN 1518-8345.  
DANIELS, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.

DESLAURIERS J-P. **Recherche qualitative; guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente nu**. São Paulo, Sammus, 1974.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986). **Perceived organizational support**. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

FERNANDES, Eda C.; GUTIERREZ, Luiz H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, v. 23, n. 4, p. 29-32, out./dez. 1998.

FERREIRA, M. C.r; ALVES, L.; TOSTES, N.. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso), Brasília DF, v. 25, n.3, p.319-327, 2009.

FERREIRA, R. R. **Concepção e implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores**. São Paulo: R.Adm, 2009, v.44, n.2.

FERREIRA, M. C., ANTLOGA, C. S., PASCHOAL, T. & FERREIRA, R. R. (2013). Apresentação. Em M. C. Ferreira; C. S. Antloga; T. Paschoal & R. R. Ferreira (Orgs.). **Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo 15.

FERREIRA, M. C., SILVA, A. P., FERNANDES, H. A., & ALMEIDA, S. P. (2008). **Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho (ESAFE)**. Avaliação Psicológica, 7(2), 143-150.

FREITAS, M. E. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. **Revista de Administração de empresas – ERA**, São Paulo, v. 40, n.20, p. 6-15. 2000.

GALL, André Le. **Psicologia das empresas**. Lisboa, Clássica, 1971

GUEDES, D.M. **Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção do bem estar para os servidores de um órgão público federal**. 2011. 70 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em <http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/2432>. Acesso em: 08 out. 2015.

HAAK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, jul./set. 2000.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, ZAHAR, 1978.

HUSE, Edgar F. & CUMMINGS, Thomas G. **Organization Developmente and change**. 3ª ed., St Paul. Ed. Minn, 1985.

HERZBERG, Frederick. **One More Time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review. Jan. – Fev. 1968

JEX, S. M. (1998). **Stress and job performance**. Londres: Sage

KELLOWAY, E. K., GOTTLIEB, B. H., & BARHAM, L. (1999). **The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation**. Journal of Occupational Health Psychology, 4(4), 337-346.



LAPIERRE, L. (1989). **Imaginário, administração e liderança**. Revista de Administração de Empresas, 29(4), 5-16.

LIMONGI, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI, A. C; ASSIS, M. P. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOBO, Haddock. **Psicologia geral e aplicada à administração**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1972.

MASLACH, C., & JACKSON, S. (1986). **Maslach Burnout inventory manual**. Palo Alto: Consulting Psychological Press.

MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. **Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento**. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais... Niterói, 2004.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1994.

NADLER, David A. & LAWLER, Edward E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, Campus, 1983.

OLIVEIRA, P., & LIMONGI, C. (2005). Avaliação da gestão de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE Eletrônica**, 4(1), 1-21. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>. doi: 10.1590/S1676-56482005000100005

PASCHOAL, T., TORRES, C. V., & PORTO, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(6), 1054-1072. doi: 10.1590/S1415-65552010000700005

PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. (2008). **Construção e validação da escala de bem estar no trabalho**. Avaliação Psicológica, 7(1), 11-22.

PASCHOAL, Tatiane and TAMAYO, Álvaro. **Validação da escala de estresse no trabalho**. Estud. psicol. (Natal) [online]. 2004, vol.9, n.1, pp. 45-52. ISSN 1678-4669.

POLLARD, T. M. (2001). **Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty**. Work and stress, 15(1), 14-28.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SANT'ANNA, Liliame Lima; PASCHOAL, Tatiane and GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2012, vol.16, n.5, pp. 744-764. ISSN 1982-7849.

SALIMON, M. I. **Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor**. 2011. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SILVA, M. A.; MARCHI, R. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, M.V.S. **Gestão de pessoas como discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. 2ª. Ed. Curitiba: Juruá, 2009.

TAMAYO, M. R., & TRÓCCOLI, B. T. (2002). **Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho**. Estudos de Psicologia, 7(1), 37-46.

TOTTERDELI, P., WALL, T., HOLMAN, D., DIAMOND, H., & EPITROPAKI, O. (2004). Affect networks: a structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. **Journal of Applied Psychology**, 89, 854-867.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** *Slow Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WARR, P. (2007). **Work, happiness and unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

WEISS, H. M., SUCKOW, K., & CROPANZANO, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. **Journal of Applied Psychology**, 84(5), 786-794.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983

WILLIAMS, K. J., SULS, J., ALLIGER, G. M., LEARNER, S. M., & WAN, C. K. (1991). Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: an experience sampling study. **Journal of Applied Psychology**, 76(5), 664-674.

WILSON, M. G., DEJOY, D. M., VANDENBERG, R., RICHARDSON, H. A., & MCGRATH, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(4), 565-588.

## **ANEXO A – Roteiro de entrevista – Qualidade de Vida no Trabalho**

A proposta deste roteiro é levantar o nível de bem estar dos participantes da pesquisa na organização. Orientações para o roteiro: Fique a vontade para responder às perguntas, seja o mais verdadeiro possível. Os dados serão usados exclusivamente para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso. Não é necessário se identificar e os dados serão tratados sem qualquer identificação individual. A confidencialidade de suas respostas está garantida.

### **PARTE I – ROTEIRO PARA OS SERVIDORES**

- 1) Para você, o que é bem estar no trabalho?
- 2) Qual é a sua visão quanto à Qualidade de Vida no Trabalho em sua organização?
- 3) Quais são as ações que deveriam ser tomadas para o melhor desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho no seu órgão?
- 4) Você tem conhecimento das ações desenvolvidas em QVT? Em caso afirmativo, qual é a avaliação que você faria deste programa?
- 5) O que gera mal-estar em seu trabalho?
- 6) A organização em que você trabalha faz algum trabalho preventivo quanto à saúde do trabalhador e seu bem-estar?
- 7) Até que ponto uma gestão mais voltada para o funcionário pode gerar uma melhor qualidade de vida em seu trabalho? Você acredita ser possível tal gestão?

### **PARTE II – ROTEIRO PARA OS RESPONSÁVEIS**

- 1) Quais são os projetos envolvidos no programa de QVT da organização?

- 2) Há efeitos positivos para o servidor? Como eles são avaliados?
- 3) Qual é o papel do RH na promoção de ações de saúde e bem estar do trabalhador?
- 4) Até que ponto uma gestão mais voltada para o funcionário pode gerar uma melhor qualidade de vida em seu trabalho? Você acredita ser possível tal gestão?
- 5) Quais são as ações desenvolvidas pelo RH para desenvolver uma organização do trabalho saudável?